

La tipología de estrategias de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítem¹



Nora Lado Cousté
Universidad Carlos III de Madrid

A multi-item scale for operationalizing Miles and Snow (1978) strategic typology —defender, prospector, analyzers and reactors— is proposed and field-tested in this paper. The results indicate the existence of three strategic types: prospector, defender/analyzer hybrid and reactors. Further, results of the analysis suggest that the different strategic types can be equally effective, except for the reactor, assuming successful implementation.

(Strategic types / Miles and Snow / Multi-item scales / Performance / Insurance).

Dans cette étude on propose et on teste empiriquement une échelle multi-items pour réaliser la typologie de stratégie de Miles et Snow: défenseur, prospecteur, analyste et réactif. Les résultats montrent l'existence de trois types de stratégie: le prospecteur, un hybride défenseur/analyste et le réactif. En plus, les résultats obtenues suggèrent que les différents types de stratégies, sauf le réactif, peuvent être également efficaces s'ils sont adéquatement implémentés.

(Types de stratégie / Miles et Snow / Échelles multi-item / Performance / Assurances).

INTRODUCCIÓN

La tipología de Miles y Snow (1978) sobre estrategias genéricas constituye —junto con la tipología de Porter (1980)— una contribución crucial de la literatura sobre estrategia empresarial (Segev, 1989, p. 487). La importancia de la misma explica que haya tenido tanta resonancia y recibido gran atención por parte de los académicos en estrategia (por ejemplo, Zahra y Pearce, 1990; Doty, Glick y Huber, 1993; Rajaratnam y Chonko, 1995; Walker y Reukert, 1987). Esta tipología de estrategias es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (McDaniel y Kolari, 1987, p. 20).

El objetivo de este estudio es analizar la aplicabilidad y la validez que, para las entidades aseguradoras españolas, presenta la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow. Por otra parte, analizaremos la relación entre el tipo de estrategia empresarial adoptado y los resultados económicos obtenidos, partiendo de la premisa de que diferentes tipos de estrategias genéricas pueden ser igualmente eficaces y conducir a un buen resultado económico, siempre y cuando estén correcta y coherentemente implementadas.

La realización de una investigación empírica en cuestiones de estrategia exige realizar alguna

forma de agrupamiento, basándose en el grado de similitud en las estrategias elegidas e implementadas por las empresas. En caso contrario, se consideraría, o bien que toda estrategia es igual o, lo opuesto, esto es que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna (Smith, Guthrie y Chen, 1989, p. 63).

La utilidad de las estrategias genéricas es múltiple. En primer lugar, permiten extraer los aspectos esenciales discriminándolos de los relativos a situaciones específicas. En segundo término, proporcionan una guía a nivel corporativo para las alternativas estratégicas de cartera. En tercer lugar, a nivel de negocio, las tipologías o categorizaciones reducen el enorme número de variables que demandan la atención de los directivos a un conjunto de factores con alto grado de aspectos comunes. Finalmente, nos permiten inferir patrones generales de comportamiento estratégico, haciendo posible la modelización de la situación y la deducción de guías generales para la acción. Como resultado, se introducirá un mejor control y coordinación hacia objetivos comunes reduciendo la aleatoriedad en la acción estratégica (Herbert y Deresky, 1987).

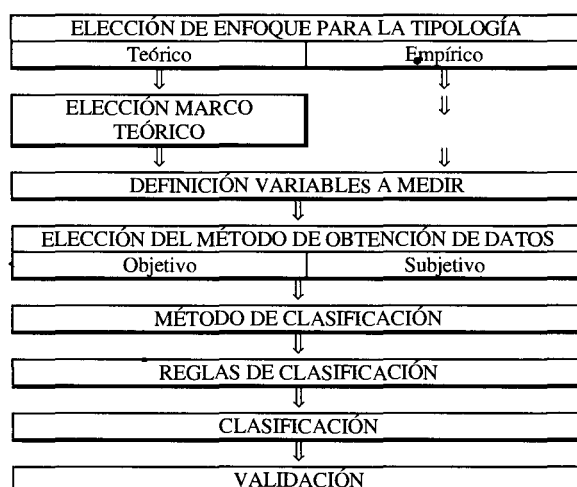
Para conseguir el objetivo marcado, es decir, la validez de la tipología de estrategias genéricas

de Miles y Snow en el mercado asegurador español, este trabajo se articula en los siguientes apartados. En primer lugar, presentamos el proceso y las fases a seguir para la clasificación de empresas en tipos estratégicos, distinguiendo los diferentes enfoques existentes y justificando el enfoque elegido en esta investigación. En segundo lugar, describimos brevemente las características y premisas básicas de la tipología de Miles y Snow. En tercer lugar figura la selección de: i) las variables representativas de las múltiples dimensiones de la tipología; ii) el método de obtención de datos, y iii) el método de clasificación. En el apartado siguiente describimos las características del estudio empírico. En los apartados finales presentamos los resultados de la clasificación de las empresas mediante análisis cluster aplicado a la escala multi-ítem desarrollada, la validación de esta clasificación y la comparación de los resultados económicos de los diversos tipos estratégicos encontrados. Finalmente, exponemos las conclusiones resultantes de esta investigación.

PROCESO DE CLASIFICACIÓN EN TIPOS ESTRATÉGICOS

Las fases necesarias para la extracción de los tipos estratégicos están representadas en la figura 1. El proceso se inicia con la elección de un enfoque para el estudio de los tipos estratégicos. Es decir, es preciso optar entre un enfoque teórico y uno empírico.

Figura 1.- Esquema del proceso de clasificación en tipos estratégicos



En el primero, el investigador se guía por un marco conceptual desarrollado *a priori*. Los más destacados ejemplos de este tipo de enfoque son las tipologías de Porter y de Miles y Snow. En el caso de Porter el marco conceptual se fundamenta en la noción de ventaja competitiva sostenida. En cambio, el marco de Miles y Snow se apoya en el concepto de ciclo adaptativo. Una vez diseñado el marco teórico se puede identificar la estrategia o alternativa ideal que permite a la empresa conseguir sus objetivos adecuadamente.

En el enfoque empírico la identificación y el nombre de los grupos emerge con posterioridad al análisis estadístico de los datos (tabla 1).

Ambos enfoques tienen sus ventajas e inconvenientes. El enfoque teórico tiene la ventaja que, puesto que la tipología de estrategia se desarrolla partiendo de un marco conceptual, las explicaciones e hipótesis sobre diferencias en los resultados económicos o características entre los tipos se pueden predecir basándose en dicho marco. En cambio, en este enfoque, el interés y la búsqueda se centra en definir tipos estratégicos ideales o arquetipos. Por consiguiente, frecuentemente la validación empírica de tipologías de estrategia teóricas es difícil ya que, en realidad, pocas empresas o negocios pueden identificarse plenamente con el tipo ideal.

Tabla 1.- Los enfoques para el desarrollo de tipologías de estrategia

Tipo de enfoque	Base del enfoque	Resultado del procedimiento
Teórico	<i>A priori</i>	Los tipos o clases se forman con anterioridad a la asignación de organizaciones dentro de cada clase. Las empresas se clasifican basándose en la teoría previa más que en los métodos empíricos
Empírico	<i>A posteriori</i>	Las tipologías emergen de procedimientos empíricos usados para descubrir grupos de empresas en función del grado de similitud entre variables o características de ellas

Adaptado de Rich (1992) y Speed (1993).

En muchas tipologías teóricas de estrategias existe un tipo o categoría residual que generalmente se define de forma negativa, es decir, por lo que no es ("Reactivos" de Miles y Snow y "Stuck in the middle" de Porter). Esta categoría

residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Es importante a la hora de analizar los resultados, tener presente la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos definidos, y considerar la heterogeneidad de casos en él incluidos.

La orientación alternativa es el análisis empírico de los datos para derivar tipos estratégicos *post hoc*. La ventaja y la validez de las tipologías de estrategias empíricas es que están sustentadas en datos, observaciones y mediciones. En contraste, poseen la debilidad de que, al no estar respaldadas por marco teórico alguno, es más difícil afirmar porqué las empresas se agrupan de la forma resultante y es casi imposible elaborar hipótesis para investigaciones futuras sobre las diferencias entre los tipos encontrados.

Por estas consideraciones hemos adoptado un enfoque teórico en nuestra investigación.

LA ELECCIÓN DEL MARCO TEÓRICO: LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW

Miles y Snow (1978) postulan que las empresas que compiten en un determinado mercado muestran patrones o modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos: 1) Defensores, 2) Prospectores, 3) Analizadores y 4) Reactivos. La dimensión clave subyacente en esta tipología es la capacidad de respuesta de la organización ante cambios en las condiciones de su entorno, o grado de proactividad o, por el contrario, de reactividad.

Miles y Snow, partiendo del ciclo adaptativo de la empresa, definen su tipología teniendo en cuenta las respuestas posibles de la organización a tres grandes cuestiones o dimensiones: la cuestión empresarial o estratégica, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa. Para cada una de estas cuestiones estudian las variables principales que las caracterizan, e identifican las posibles respuestas a estas variables, distinguiendo así cuatro arquetipos o tipos ideales (tabla 2).

Los fundamentos de esta tipología se encuentran en tres grandes premisas. La primera de ellas se refiere a que las empresas con éxito desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente. Miles y Snow (1987) apoyan su tipología en el concepto de ciclo adaptativo, que representa "una

filosofía general del comportamiento de la organización y proporciona una vía para conceptualizar los principales elementos de adaptación y de visualización de las relaciones entre ellos". El ciclo incorpora los distintos enfoques que se pueden adoptar por las empresas con diferentes percepciones del entorno competitivo, en aras a resolver tres tipos de problemas: los empresariales o estratégicos, los tecnológicos y los organizativos.

Tabla 2.- Características de los tipos estratégicos de Miles y Snow

Defensores	Estrategia de concentración o enfoque en la definición del producto-mercado. Directivos altamente especializados en su limitada área de operación. Escasa búsqueda exterior de nuevas oportunidades. Como resultado de su estrategia de concentración, son infrecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. Están orientados internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus actuales operaciones. Estructuras de organización con líneas claras de autoridad, de tipo funcional, centralizada
Prospectores	Están casi siempre atentos a la aparición de oportunidades de mercado. Regularmente experimentan con respuestas para las tendencias emergentes en el entorno. Son con frecuencia propiciadores de cambios e incertidumbres ante las cuales los competidores deben responder. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, con lo cual puede verse afectada su eficiencia interna. Organizaciones más descentralizadas, con estructuras divisionales
Analizadores	Híbrido de Defensores y Prospectores. En entornos estables operan de forma rutinaria, formal y eficientemente. En entornos turbulentos, son seguidores de los competidores más innovadores adoptando las ideas más prometedoras. Analizan y estudian muy bien el riesgo. Estructuras de tipo matricial
Reactivos	No responden efectivamente a los cambios del entorno. Inconsistencia en la adaptación de sus estructuras a la estrategias cuyo ajuste es normalmente forzado por la presión del entorno. Se caracteriza por la ausencia de estrategia

La segunda gran premisa asume que son identificables y existen en cada industria cuatro orientaciones estratégicas. Según lo cual, las empresas se pueden clasificar en Defensoras, Analizadoras, Prospectoras y Reactivas.

La tercera premisa sostiene que cualquiera de las estrategias —Defensor, Analizador o Prospecto— adecuadamente implementada, puede conducir a un buen desempeño de la empresa. Los resultados que se alcancen dependerán en gran medida de la consistencia interna entre los tres elementos del ciclo adaptativo. En el caso del

Reactivo, la falta de consistencia y coherencia en su estrategia conllevará menores resultados que en el caso de los otros tres tipos de estrategias.

La tipología de Miles y Snow ha sido objeto de numerosos estudios, tanto teóricos como empíricos. Así, hemos encontrado más de 25 trabajos empíricos sobre la tipología publicados en revistas internacionales en la última década, una revisión de dichas investigaciones puede encontrarse en Lado (1996). Varios autores, como Segev (1989); Walker y Reukert (1987); Austin, Trimm y Sobczak (1995), se han centrado en la comparación de Miles y Snow con la tipología de estrategias de Porter. Las conclusiones de dichos estudios son que la tipología de Miles y Snow permite evaluar mejor las variables del entorno y aporta la consideración de variables relativas a la implementación de la estrategia.

VARIABLES, MÉTODO DE OBTENCIÓN DE DATOS Y DE CLASIFICACIÓN

En nuestro estudio empírico nos hemos centrado en las dimensiones empresariales y organizativas.

Reconocemos que la dimensión tecnológica, que es la dimensión que menos ha sido estudiada, debería recibir especial atención. A pesar de ello, no ha sido abordada en esta investigación porque la forma en que ha sido definida por Miles y Snow hace referencia a aspectos técnicos del proceso productivo que no son aplicables al caso de las entidades aseguradoras.

De acuerdo a la revisión de la literatura², las variables que permiten identificar a los tipos estratégicos sobre estas dos dimensiones son:

- *Dimensión Empresarial:* Producto-mercado, factores de éxito, objetivos prioritarios, dedicación principal de directivos y crecimiento.
- *Dimensión Organizativa:* Coalición dominante, sistemas de planificación, tipo de estructura y sistemas de control.

En cuanto a los métodos de clasificación, hemos distinguido la existencia cuatro métodos diferentes:

- a) *Auto-clasificación (self-typing):* Cuando a los encuestados, generalmente altos directivos, se les solicita que autoevalúen su organización. De este método existen las siguientes variantes:
 - i) *Método del párrafo:* Consiste en presentar a los encuestados, generalmente altos directivos, párrafos con descripciones alternativas de estrategias y solicitarles que indiquen cuál de ellas refleja mejor la realidad de su empresa. Las descripciones mediante párrafos usadas por Snow y Hrebiniak (1980), con pequeñas adaptaciones, son las que se han seguido utilizando en numerosas investigaciones posteriores. Es un método fácil de utilizar, pero que simplifica mucho la tipología reduciendo la escala a un solo ítem.
 - ii) *Escalas multi-ítems:* Se trata de escalas compuestas por varios ítems elaborados con la intención de medir distintas variables. En algunas de las investigaciones más recientes como las de Smith, Guthrie y Chen (1989); y Conant, Morkwa y Rajan Varadarajan (1990), se ha realizado un esfuerzo por desarrollar este tipo de escalas que posibilitan reflejar la multidimensionalidad de la tipología.
- b) *Clasificación utilizando indicadores objetivos:* El problema aquí es que no existen indicadores objetivos de la mayoría de las variables a considerar.
- c) *Clasificación por el investigador:* Realizada sobre la base de la información disponible y de entrevistas a directivos. Es de difícil aplicación a grandes muestras y se corre riesgos de incurrir en sesgos por el investigador.
- d) *Clasificación según opinión de expertos:* Un panel de expertos familiarizados con la tipología y con las empresas del sector opinan y clasifican a las empresas. Implica obtener una opinión imparcial, pero consume mucho tiempo. Para su utilización debe contarse con expertos comprometidos con la investigación y establecerse reglas claras y objetivas de clasificación.

Puesto que todos los métodos tienen sus desventajas, es recomendable la utilización combinada de diferentes métodos de medida, lo cual, a su vez, permite realizar la validación de la clasificación.

En esta investigación hemos optado por la utilización de una escala multi-ítem, ya que este método ofrece la ventaja de permitir la realización de análisis más detallados sobre los grados de adopción de las diferentes dimensiones de la tipología y grados de ajuste con los tipos ideales. Como punto de partida nos hemos basado en las escalas multi-ítems de Conant Mokwa y Rajan Varadarajan (1990), modificándolas para levantar las críticas que han recibido, sobre todo referentes a su sistema de clasificación (Speed, 1993, p. 178). La validez de contenido de esta escala ha sido obtenida a través de la opinión de un panel de investigadores en estrategia y organización compuesto por un académico en seguros y organización y dos académicos especialistas en estrategia familiarizados con la tipología de Miles y Snow. De esta forma hemos buscado confirmar que se están reflejando adecuadamente las dimensiones y las características de la tipología de Miles y Snow. Finalmente, también hemos recurrido al método del párrafo para validar la clasificación resultante de la utilización de la escala multi-ítem.

ESTUDIO EMPÍRICO

La población objetivo de estudio ha sido el conjunto de compañías de seguros operantes en España que cumplen con los siguientes requisitos: a) que operen en seguros a particulares o seguros "de masas", b) que posean una participación de mercado superior a 0,05%, y c) que tengan autonomía de gestión.

Dados los objetivos de la investigación, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para responder sobre el tipo de estrategia empresarial. Se optó por una encuesta postal como método de recolección de datos, utilizándose un cuestionario con proposiciones sobre la empresa y una escala de 1 a 10, donde una puntuación de 1 significa que la proposición no se corresponde en absoluto a la realidad de la

empresa, y una puntuación de 10 que se corresponde completamente. Además de formular las preguntas para medir las variables elegidas, se tradujo la clásica descripción por párrafo utilizada en la investigación de Snow y Hrebiniak (1980) y posteriormente empleada por otros autores.

A continuación se solicitó la opinión de un académico y experto en seguros, obteniendo así una primera versión del cuestionario. Se realizó, asimismo, un primer pretest con dos expertos del sector asegurador. Con los resultados de estos dos pretests se adaptó y mejoró el cuestionario para que las preguntas fueran precisas y no ofrecieran dudas ni dificultades de interpretación. Esta segunda versión del cuestionario fue pretesteada mediante entrevista personal con tres directivos (un director general, un director de marketing y un director de formación) pertenecientes a tres diferentes entidades aseguradoras.

Las empresas aseguradoras que integran la muestra real alcanzan en su conjunto una cuota de mercado de aproximadamente el 42% del total del sector asegurador español. La muestra es representativa de la población en cuanto al volumen de primas, ya que el test χ^2 no revela diferencias significativas entre la distribución de la muestra y la distribución de la población objetivo. Además, no aparecen sesgos de no-respuestas en las principales variables a medir, al comparar el primer y el cuarto cuartil en función de la fecha de recepción del cuestionario (Armstrong y Overton, 1977).

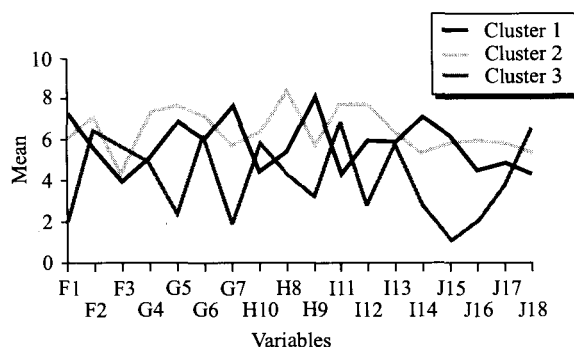
LA CLASIFICACIÓN SEGÚN ANÁLISIS CLUSTER

La clasificación de las empresas se ha realizado aplicando el método de cluster jerárquico a las variables F1 a J18 que figuran en el gráfico 1. Las variables sobre estructura organizativa, crecimiento y coalición dominante se utilizaron para validar la clasificación.

La determinación del número de clusters ha requerido especial atención. Después de un extensivo análisis hemos optado por la solución del cluster jerárquico con tres grupos, ya que por

diferentes métodos (jerárquico y quick cluster) resulta la más apropiada. La interpretación de esta solución tiene sentido y es coherente con los objetivos de la investigación. Un análisis discriminante utilizando las variables referidas a la orientación al mercado de las empresas nos da un 66,7% de casos correctamente clasificados, lo cual apoya la adecuación la solución elegida.

Gráfico 1.- Perfiles de los clusters



Variables (escala de 0 a 10): (en comparación con las demás aseguradoras)

- F1 Oferta de productos amplia innovadora y en continua expansión
- F2 Oferta de productos estable y concentrada en ciertos ramos
- F3 Oferta de productos en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno
- G4 Imagen de ofrecer productos con primas competitivas
- G5 Imagen de adoptar ideas e innovaciones siempre previo riguroso análisis
- G6 Imagen de reaccionar a las oportunidades o amenazas para mantener posición
- G7 Imagen de innovadora y creativa
- H8 Objetivo Costes bajos
- H9 Objetivo Flexibilidad e innovación
- H10 Objetivo Protección contra amenazas
- I11 Dedicación directivos a control interno de costes
- I12 Dedicación directivos a analizar oportunidades de mercado
- I13 Dedicación directivos a atención problemas urgentes
- I14 Dedicación directivos al desarrollo de nuevos productos/servicios
- J15 Procedimientos de evaluación y control descentralizados y participativos
- J16 Procedimientos de evaluación y control orientados a rendir cuentas
- J17 Procedimientos de evaluación y control centralizados o participativos según se trate o no de nuevos productos
- J18 Procedimientos de evaluación y control muy centralizados

Hay que destacar que optamos por la solución de tres grupos estratégicos aunque, desde el punto de vista teórico, según la tipología de Miles y Snow, existen cuatro tipos. En este caso,

según el análisis de clusters, se reconocen solamente tres.

Una vez establecida esta primera solución, observamos la composición de los clusters y nos encontramos que tres empresas, de las cuales tenemos dos observaciones, se encuentran diferentemente clasificadas según la función de quien responde. Estos tres casos han sido estudiados individualmente. En todos ellos nos encontramos que también las empresas eran diferentemente clasificadas por el método del párrafo. Puesto que el número de empresas de la muestra no era muy amplio, no era conveniente eliminar estos tres casos. Por ello, optamos por dar como válida la respuesta del encuestado de mayor nivel jerárquico, entendiendo que es quien conoce mejor de la estrategia general.

El paso siguiente es la interpretación del significado y la elección de la denominación de los clusters, procesos que, como Hambrick (1984) apuntó, son inevitablemente subjetivos. A tal fin se ha estudiado el resultado del análisis de la varianza (tabla 3) y de esta forma conocer cuáles son las variables sobre las que existen diferencias significativas entre los clusters.

La característica que mejor define al cluster 1 es la innovación. La estrategia, tipo de oferta, objetivos y procedimientos de control de estas empresas son coherentes al respecto. La interpretación del cluster es clara, ya que encontramos que se ajusta en todas las características al perfil de los Prospectores de Miles y Snow.

En el caso del cluster 2, observamos que presenta las características correspondientes a los Defensores, pero también características de los Analizadores. De acuerdo con la teoría de Miles y Snow, los Analizadores constituyen un grupo híbrido, una posición intermedia entre Prospectores y Defensores, que según el entorno pueden acercarse a uno u otro extremo. Este aspecto ha sido corroborado por la investigación de Doty, Glick y Huber (1993), donde el modelo que representa a los tres tipos ideales sobre una misma dimensión continua ofrece el mejor índice de validez predictiva. En nuestro caso, en un solo cluster hallamos a los Defensores y Analizadores. Los resultados indican que un grupo de empresas ha adoptado e integrado las características de ambas estrategias.

Tabla 3.- Resultados del análisis de la varianza para las variables de los clusters estratégicos

<i>Variables</i>	<i>Cluster 1 n = 19</i>	<i>Cluster 2 n = 22</i>	<i>Cluster 3 n = 4</i>	<i>F</i>	<i>Sig. F</i>	<i>Scheffé test(*) p<05</i>
F1 Oferta amplia e innovadora	7,21 (1,68)	5,91 (2,06)	2,00 (0,00)	13,62	0,000	C1>C3 C2>C3
F2 Oferta estable y concentrada	5,36 (3,34)	7,09 (2,20)	6,50 (2,89)	1,95	0,154	N/S
F3 Oferta en transición	4,32 (3,28)	4,31 (2,64)	5,50 (3,00)	0,291	0,750	N/S
G4 Primas competitivas	5,05 (3,12)	7,23 (2,14)	5,00 (0,00)	4,159	0,022	C2>C1
G5 Análisis riguroso	6,68 (2,11)	7,68 (1,49)	2,50 (0,57)	14,99	0,000	C1>C3 C2>C3
G6 Reacción a las oportunidades	5,95 (1,87)	7,04 (1,58)	6,25 (1,50)	2,156	0,128	N/S
G7 Imagen Innovadora	7,68 (1,94)	6,09 (1,87)	2,00 (0,00)	16,41	0,000	C2>C3 C1>C3 C1>C2
H8 Costes bajos	5,63 (2,29)	8,50 (1,40)	4,50 (1,91)	15,70	0,000	C2>C3 C2>C1
H9 Flexibilidad	8,10 (1,37)	6,00 (1,45)	3,50 (1,73)	21,58	0,000	C2>C3 C1>C3 C1>C2
H10 Protección	4,63 (2,01)	6,63 (1,36)	6,00 (1,41)	7,378	0,018	C2>C1
I11 Control interno costes	4,63 (1,77)	7,77 (1,51)	7,00 (0,00)	20,59	0,000	C3>C1 C2>C1
I12 Análisis de oportunidades	6,31 (2,11)	7,77 (1,51)	3,00 (0,81)	12,79	0,000	C1>C3 C2>C3 C2>C1
I13 Atención a problemas urgentes	6,16 (1,89)	6,81 (1,62)	6,25 2,06	0,74	0,48	N/S
I14 Desarrollo de nuevos productos	7,21 (1,90)	5,68 (1,73)	3,00 (0,81)	10,62	0,002	C2>C3 C1>C3 C1>C2
J15 Descentraliz. y participación	6,52 (2,27)	6,18 (2,36)	1,25 (0,96)	9,44	0,000	C2>C3 C1>C3
J16 Orientado a rendir cuentas	5,05 (2,12)	6,52 (2,34)	2,25 (2,06)	6,87	0,003	C2>C3
J17 Centralizados o participativos	5,21 (2,97)	6,43 (2,13)	3,50 (4,04)	2,39	0,104	N/S
J18 Muy centralizados	4,47 (2,96)	5,54 (2,40)	7,00 (2,31)	1,81	0,175	N/S

Se presentan las medias y entre paréntesis la desviación standard de las variables para cada uno de los tres clusters estratégicos.
C1: Cluster 1; C2: Cluster 2; C3: Cluster 3.

Existen antecedentes en la literatura de estudios donde tampoco se han identificado a los cuatro tipos estratégicos³.

El caso del cluster 3 es especial, ya que no destaca por ninguna característica. Su único rasgo distintivo es obtener las puntuaciones más bajas en las variables relativas a la innovación. Podríamos decir que su rasgo distintivo es ser el polo opuesto al cluster 1. Aunque presenta algunas de las características típicas de los Reacti-

vos, como la dedicación de sus directivos a la atención de los problemas urgentes, no tiene una clara definición estratégica. Este cluster se aproxima entonces al perfil de los Reactivos de Miles y Snow.

En conclusión, el cluster 1, con 19 casos, representa la estrategia del Prospector y resalta por su énfasis en innovación. El cluster 2, con 22 casos, se identifica simultáneamente con las características de los Defensores y Analizadores,

distinguiéndose por su preocupación por los costes bajos. El cluster tres, con sólo cuatro casos, agrupa a los menos innovadores, carecen de una clara definición estratégica y representan a los Reactivos.

VALIDACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN

En el diseño de la investigación se contemplaba la inclusión de dos métodos de clasificación de las estrategias empresariales, según la tipología de Miles y Snow. El primer método de clasificación es el que desarrollamos en el apartado anterior, basado en análisis cluster aplicado a una escala multi-ítem. El segundo es el convencional método del párrafo. Para validar la clasificación realizada por el análisis cluster vamos a compararla con la clasificación resultante del método del párrafo. En la tabla 4 se presentan los resultados del cruce de ambas clasificaciones.

Tabla 4.- Comparación de los métodos de clasificación

	<i>Según método del párrafo</i>				<i>Total casos</i>
	<i>Defensor</i>	<i>Prospector</i>	<i>Analizador</i>	<i>Reactivo</i>	
Cluster 1	2	10	4	3	19
Cluster 2	2	5	13	1	21
Cluster 3	3			1	4
Total casos	7	15	17	5	44

Observamos que de 15 casos que se habían autoclasificado por el método del párrafo como Prospectores, 10 son asignados al cluster 1, que corresponde a los innovadores según las escalas multi-ítems. Tenemos entonces, un 67% de casos clasificados de la misma forma.

De los 7 Defensores y 17 Analizadores según el método del párrafo, tenemos 2 y 13, respectivamente, que caen dentro del cluster 2, un 62,5% de los casos. En cambio, de los 5 autoclasificados Reactivos solamente 1 (20%) se incluye dentro del cluster 3.

Un indicador de convergencia entre los dos enfoques es el porcentaje de empresas igualmente clasificadas por ambos métodos del total de la muestra, en este caso es un 59%. Este porcentaje es algo más elevado que el grado de

convergencia encontrado en investigaciones previas⁴. Sin embargo, y aunque no hemos encontrado normas claras al respecto, no podemos aceptarlo como suficiente.

Se impone realizar ciertas consideraciones sobre las posibles causas de diferencias en las clasificaciones:

- 1) Existen diferencias sistemáticas en el contenido de ambas clasificaciones. Mientras que en el método del párrafo solamente se consideran dos o tres de las dimensiones de la tipología de Miles y Snow, la escala desarrollada incluye un número mucho más elevado y completo de variables. La escala multi-ítem presenta, por ello, una validez de contenido superior.
- 2) El método del párrafo obliga al encuestado a optar por una de las descripciones. Existe la posibilidad de que, aunque no se cumplan con todas las características de una descripción, se elija una clasificación por el mayor peso o la importancia que el encuestado acuerda a algunas de las variables que en ella aparecen. En cambio, en el método de las escalas multi-ítems, los juicios se realizan separadamente para cada variable y así podemos distinguir la existencia de tipos no puros. Por tanto, permite verificar si los perfiles reales coinciden exactamente o no en todas las variables con los patrones establecidos teóricamente.

En definitiva, no es posible validar la clasificación realizada por medio de la escala multi-ítems a través del método del párrafo. Esta imposibilidad constituye una de las limitaciones de nuestro trabajo.

En este punto de la investigación es preciso decidir con qué clasificación continuar el estudio. La solución ideal sería considerar solamente los tipos estratégicos puros, o sea aquellas empresas clasificadas de igual forma por ambos métodos. Lamentablemente, el reducido tamaño de la muestra no aconseja adoptar esta solución. Entonces, el dilema se traslada a decidir por el resultado obtenido de acuerdo a un método particular de clasificación. Reconocemos que el método del párrafo tiene la ventaja de identificar

a los cuatro tipos estratégicos. Pero, por otro lado, el enfoque de la escala multi-ítem es teóricamente más adecuado, ya que al concepto de estrategia es un constructo multidimensional. Sobre esta evidencia, consideramos pertinente continuar la investigación utilizando la clasificación obtenida mediante el método de la escala multi-ítems que, en cualquier caso, debe validarse.

Para la validación recurrimos a variables que no habían sido empleadas en el proceso de clasificación y formación de los clusters y a la opinión de expertos. A través de un análisis de la varianza encontramos diferencias significativas en cuanto al tipo de estructura organizativa, el cluster 2 se diferencia por adoptar principalmente una estructura funcional ($P=0,02$), el cluster 1 por tener estructuras de tipo divisional ($P=0,10$) y el cluster 3 no muestra una opción evidente por ningún tipo de estructura. Por tanto, los resultados son consistentes con lo previsto en la descripción de la clasificación de Miles y Snow. Asimismo, la opinión de un grupo de expertos reafirma la validez de la clasificación.

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS DIFERENTES TIPOS ESTRATÉGICOS

Una de las premisas de la tipología de Miles y Snow es que Prospectores, Analizadores y Defensores pueden ser igualmente rentables si implementan adecuadamente su estrategia. Esta hipótesis ha sido verificada por las investigaciones de Smith, Guthrie y Chen (1989) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990).

Algunos autores han estimado que los Prospectores tendrían un mejor desempeño comercial, con superiores resultados en ventas y cuotas de mercado⁵. En cambio, los Defensores podrían obtener una mejor eficiencia, superando a los Prospectores en índices de rentabilidad. Este es un aspecto que nos interesa abordar.

En nuestra investigación empleamos múltiples medidas objetivas de los resultados empresariales para poder analizar si existen diferencias según el tipo de desempeño considerado. En la tabla 5 se presentan, para el cluster 1 y 2, las

medias y la desviación standard de cada medida de los resultados. En dicha tabla figura el análisis para los indicadores del último año, similares resultados se obtienen con los indicadores de los dos años anteriores.

Tabla 5.- ¿Existen diferencias significativas en los resultados económicos de los tipos estratégicos? Resultados del análisis de la varianza

Medida de los resultados*	Cluster 1		Cluster 2		Sig. de F
	Media	Desv. stand.	Media	Desv. stand.	
ROI	1,39	1,71	2,75	3,00	0,174
Beneficio neto (BN)	842	992	1.326	1.672	0,301
Volumen de primas adquiridas (PA)	26.745	15.368	25.125	23.345	0,228
Ratio beneficio neto sobre capital propio (BNCP)	12,01	12,92	14,64	10,90	0,595

* FUENTE: Balances y cuentas anuales publicados por la DGS.

Encontramos que las empresas del cluster 1 (Prospectores) alcanzan la mayor media en primas adquiridas. El cluster 2 (Defensores y Analizadores) contiene las empresas con mejores ratios de rentabilidad. Sin embargo, las desviaciones estándares de las medidas de los resultados son altas y las diferencias entre los grupos no son significativas.

Tal como figura en la tabla 5, se cumple, en este caso, que no existen diferencias significativas en la rentabilidad media de las empresas de los clusters 1 y 2.

Dado el escaso número de casos identificados como reactivos no los hemos incluido en nuestro análisis, pero interesa señalar que presentan resultados inferiores al cluster 1 y al 2 en todos los indicadores considerados.

Si consideramos que los arquetipos estratégicos de Miles y Snow definen tipos ideales, podemos analizar en qué medida cada empresa ha implementado una estrategia que se corresponde al perfil ideal del grupo estratégico en el cuál ha sido clasificada. Para ello definimos, de acuerdo a la teoría de Miles y Snow, cuáles serían los valores ideales de cada variable para cada tipo estratégico.

Podemos entonces calcular cuánto se aparta cada empresa del valor óptimo. La distancia de la empresa a la estrategia ideal lo denominamos

"gap" y lo definimos como la suma de las diferencias en valor absoluto, entre el valor ideal y el valor real para cada variable. Un análisis de correlaciones, presentado en la tabla 6, entre las variables gaps y las medidas de rentabilidad y resultados, parece indicar que las empresas que mejor ajustan su estrategia al patrón ideal son las que mejores resultados obtienen.

Tabla 6.- Correlaciones entre los resultados económicos y distancia con el perfil ideal de cada cluster

Medida de resultados	Gap Cluster 1	Gap Cluster 2
ROI	-.25*	-.32*
BN	-.40*	-.37*
PA	-.01	-.17
BNCP	-.17	-.45*

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo empírico sobre el sector asegurador español era estudiar la vigencia de la tipología de estrategias de Miles y Snow y de sus postulados. Para alcanzarlo hemos desarrollado un método de clasificación de las empresas aseguradoras mediante una escala multi-ítem.

El enfoque de las escalas multi-ítems como método de clasificación en tipos estratégicos es el que mejor se adecua al concepto de estrategia como un constructo multidimensional. Además, permite recoger y apreciar las diferencias existentes en las distintas dimensiones o variables estratégicas entre los tipos estratégicos ideales y los encontrados mediante el estudio empírico.

La clasificación resultante de la aplicación del análisis cluster a las variables de la escala multi-ítem, converge en un 59% con la obtenida por método del párrafo y ha sido validada por otras variables y la opinión de expertos. Los resultados obtenidos con la escala presentada en esta investigación pueden ser considerados satisfactorios, aunque cabe señalar que se requieren comprobaciones empíricas adicionales y refinamientos de la escala.

Los grupos estratégicos encontrados al explorar la muestra sugieren la existencia de tres tipos estratégicos. Identificamos un cluster cuyas características se ajustan muy bien a la descripción del Prospector. Otro cluster que refleja aspectos de los Defensores y Analizadores simultáneamente. Y, por último, un tercer cluster

que muestra ausencia de definición en su estrategia y representa a los Reactivos. Cabe señalar que el grupo de los Reactivos es de difícil identificación. Además, se trata de una categoría residual que puede integrar casos heterogéneos y sobre la que no se ha profundizado demasiado. En este grupo encontramos cuatro empresas. Las limitaciones de los resultados obtenidos por el escaso número de casos en este grupo deben tenerse presente.

Según la tipología teórica existen cuatro arquetipos estratégicos, pero en nuestro caso se identifican tres. Cabe recordar que Miles y Snow han sostenido que es posible, según el grado de volatilidad de los mercados, que los Analizadores actúen como Defensores o bien como Prospectores.

Así, se ha observado en los mercados que se amplían y se liberalizan, como ocurre en el caso del sector asegurador español, el incremento de la competencia fuerza a los Defensores a convertirse en Analizadores (Herriot y Pinder, 1992).

Por ello, una explicación de los resultados obtenidos la podemos encontrar en las características del mercado asegurador. Este sector está sujeto a importantes cambios en su entorno económico, social y jurídico. Es razonable que ciertas empresas sigan una estrategia de defensa de su posición en sus productos-mercado y de búsqueda de eficiencia interna, sin descuidar el análisis del mercado para adaptarse a sus cambios y descubrir oportunidades.

Asimismo, hemos corroborado que en este caso se cumple la tercera premisa de la tipología de Miles y Snow. Esto es, los resultados indican que los diferentes tipos estratégicos (defensores, analizadores y prospectores) pueden ser igualmente rentables y eficientes. A su vez, hemos encontrado cierta evidencia de que las empresas que se acercan más a los patrones ideales de estrategias descritos por Miles y Snow, implementando de forma coherente su estrategia, obtienen mejores resultados económicos.

En definitiva, a pesar de las limitaciones de esta investigación, podemos afirmar que hemos encontrado una razonable evidencia de la validez de la tipología de Miles y Snow, de su aplicabilidad al análisis del sector asegurador español y del cumplimiento de sus premisas.

NOTAS

1. La autora desea agradecer los comentarios recibidos de los revisores anónimos. Este estudio ha sido posible gracias al apoyo recibido de la Fundación Mapfre Estudios.
2. Ver, por ejemplo, Miles y Snow (1978); Segev (1989); Smith, Guthrie y Chen (1989); Conant Mokwa y Rajan Varadarajan (1990); Doty, Glick y Huber (1993).
3. Ver, por ejemplo, Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991); Jennings y Seaman (1994); Ramaswamy y otros (1994).
4. Señalemos que en la investigación de Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) el grado de convergencia así medido es del 56%. En la de Hambrick (1981) era aún inferior.
5. Hambrick (1983) concluye que los defensores superan a los prospectores en ROI y que sucede lo contrario con las cuotas de mercado. Similares resultados fueron reportados por Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991).

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, S.; OVERTON, T. (1977): "Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.
- AUSTIN, CH.; TIMM, J.; SOBCZACK, P. (1995): "Information Systems and Strategic Management", *Health Care Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 26-33.
- CONANT J.; MOKWA, M.; VARADARAJAN, R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competence and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-83.
- DOTY, H.; GLICK, W.; HUBER, G. (1993): "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1.196-1.250.
- HAMBRICK, D. (1984): "Taxonomic Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues", *Journal of Management*, vol. 10 núm. 1, pp. 27-42.
- HERBERT, T.; DERESKY, H. (1987): "Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 135-147.
- JENNINGS D.; SEAMAN, S. (1994): "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.
- LADO (1996): "Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos", *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 31.
- MCDANIEL, S.; KOLARI, J. (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- MILES, R.; SNOW, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- RAJARATNAM, D.; CHONKO, L. (1995): "The Effect of Business Strategic Type on Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy Relative Marketing Effort, and Organization Performance", *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 3, núm. 3, pp. 60-75.
- RAMASWAMY K.; THOMAS, A.; LITSCHERT, R. (1994): "Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-74.
- RICH, P. (1992): "The Organizational Taxonomy: Definition and Design", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 4, pp. 758-781.
- SEGEV, E. (1989): "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- SMITH K.; GUTHRIE J.; CHEN, M. (1989): "Strategy, Size and Performance", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 1, pp. 63-81.
- SNOW, C.; HREBINIAK, L. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.
- SPEED, R. (1993): "Using Strategic Typologies in Research: Methodological Problems and Approaches", en M.J. Baker [ed.]: *Perspectives on Marketing Management*, vol. 3. John Wiley & Sons Ltd.
- THOMAS A.; LITSCHERT, R.; RAMASWAMY, K. (1991): "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 509-22.
- WALKER, O.; RUEKERT, R. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.
- ZAHRA S.; PEARCE J. (1990): "Research Evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, vol. 16, núm. 4, pp. 751-68.